

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Центр заочної форми навчання

Кафедра менеджменту організацій та ЗЕД

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
д.е.н., проф. Кузнецова І.О.

“ ” _____ 2018 року

ВИПУСКНА РОБОТА

на здобуття освітнього рівня магістр зі спеціальності
073 «Менеджмент» за темою:

**«Формування системи збалансованих показників (BSC) як основи
забезпечення реалізації стратегії розвитку ТОВ «ДЕЛЬТА ВІЛМАР СНД»**

Виконав: студент 6-го курсу напрямку
підготовки: «Менеджмент»

Жуков М. _____

Керівник: к.е.н., ст.. викладач
Кузнецов А.М. _____

ОДЕСА
2018

АНОТАЦІЯ

Жуков М.. «Формування системи збалансованих показників (BSC) як основи забезпечення реалізації стратегії розвитку ТОВ «ДЕЛЬТА ВІЛМАР СНД»

Метою дослідження є формування збалансованої системи показників як інструменту реалізації стратегії підприємства ринку соняшнику та соняшникової олії України. Автором розглянуто теоретичні та методологічні аспекти сутності збалансованої системи показників; проведено фінансово-економічний аналіз ТОВ «ДЕЛЬТА ВІЛМАР СНД»: досліджено сучасний стан ринку соняшнику та соняшникової олії України та виявити перспективи зростання ТОВ «ДЕЛЬТА ВІЛМАР СНД»; виявлено бізнес-процес, який впливає на розвиток ТОВ «ДЕЛЬТА ВІЛМАР СНД» першочергово та потребує вдосконалення; запропоновано заходи покращення діяльності ТОВ «ДЕЛЬТА ВІЛМАР СНД» у розрізі блоків збалансованої системи показників; визначено ефективність реалізації запропонованих шляхів удосконалення бізнес-процесу ТОВ «ДЕЛЬТА ВІЛМАР СНД»

З метою вдосконалення механізму підвищення ефективності олійного виробництва запропоновано моделі методології BSC - збалансованої системи показників в механізмі підвищення ефективності олійного виробництва.

Ключові слова: олійне виробництво, фактори ефективності, рейтингова оцінка, підвищення ефективності, модель, збалансована система показників.

Рік виконання дипломної роботи -2016-2018 рр.

Рік захисту роботи – 2018р.

Дипломна робота містить 87 сторінок, 25 таблиць, 9 рисунків, список літератури 72 найменувань.

SUMMARY

Zhukov M .. "Formation of the Balanced Scorecard (BSC) as the basis for implementation of the development strategy of DELTA VILMAR CIS LLC

The aim of the study is to create a balanced system of indicators as an instrument for implementing the strategy of the sunflower and sunflower oil market in Ukraine. The author considers theoretical and methodological aspects of the essence of the balanced system of indicators; The financial and economic analysis of DELTA VILMAR CIS LTD was conducted: the current state of the sunflower and sunflower oil market in Ukraine was investigated and the growth prospects of DELTA VILMAR CIS LLC were identified; The business process that affects the development of DELTA VILMAR CIS LLC is first and foremost and needs to be improved; measures to improve the activities of DELTA VILMAR CIS LLC in terms of blocks of balanced system of indicators were proposed; The effectiveness of the proposed ways to improve the business process of DELTA VILMAR CIS Ltd.

In order to improve the mechanism of increasing the efficiency of oil production, BSC methodologies - a balanced system of indicators in the mechanism of increasing the efficiency of oil production - are proposed.

Key words: oil production, factors of efficiency, rating estimation, increase of efficiency, model, balanced system of indicators.

Year of completion of the thesis-2016-2018 years.

Year of protection of work - 2018.

Thesis contains 87 pages, 25 tables, 9 figures, the list of literature 72 titles.

ЗМІСТ

	стор .
ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ	
1.1. Методика збалансованої системи показників (ЗСП) у реалізації ефективного управління стратегією організації.....	6
1.2. Збалансована система показників «Balanced ScoreCard» (BSC) як інструмент управління діяльністю організації ...	13
1.3 Науково-методичні рекомендації щодо практичного застосування ЗСП на підприємстві	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СКЛАДОВИХ СЕРЕДОВИЩА ТОВ «ДЕЛЬТА ВІЛМАР СНД»	
2.1. Загальна характеристика та фінансовий аналіз господарської діяльності ТОВ «ДЕЛЬТА ВІЛМАР СНД».....	32
2.2. Сучасний стан ринку соняшнику та соняшникової олії України як зовнішнє середовище діяльності ТОВ «ДЕЛЬТА ВІЛМАР СНД»	42
2.3. Загальна оцінка стратегічного стану ТОВ «ДЕЛЬТА ВІЛМАР СНД».....	49
РОЗДІЛ 3. ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ФОРМУВАННЯ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ ЗСП НА ПІДПРИЄМСТВІ І ПРОВЕДЕННЯ НА ЇЇ ОСНОВІ ОЦІНКИ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ДЕЛЬТА ВІЛМАР СНД»	
3.1. Рекомендації щодо розробки структури та змісту стратегічних карт як інформаційних носіїв для оцінки діяльності підприємства	55
3.2. Розробка комплексу дій по організації переробки шроту та оцінка ефективності запропонованих заходів.....	70
ВИСНОВКИ.. ..	81
Список використаних джерел	83

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах динамічного розвитку економіки дедалі більшого значення набувають інформаційні технології та інтелектуальний капітал. Ті фактори, що складали конкурентні переваги для більшості компаній 25 років тому, вже не можуть розглядатись як гарантії майбутнього успіху.

В умовах жорсткої ринкової конкуренції інформаційного періоду найважливішим є довгостроковий розвиток, основні фактори якого – грамотне стратегічне управління, ефективність бізнес-процесів, капітал компанії, втілений у знаннях і кваліфікації співробітників, здатність організації утримувати і залучати нових клієнтів, корпоративна культура, що заохочує інновації та організаційні поліпшення, інвестиції в інформаційні технології.

Перед підприємствами, які запроваджують збалансовану систему показників, як правило, виникає проблема вибору найважливіших індикаторів, адже не існує єдиних принципів розробки стратегічних цілей підприємства залежно від кон'юнктурного середовища підприємств. Невирішеною залишається і проблема недостатньої кореляції між фінансовими та нефінансовими індикаторами, які встановлюють ступінь впливу нематеріального економічного потенціалу на реалізацію стратегічних цілей, збалансування підприємством довгострокових цілей і поточної результатної діяльності в умовах стагнації і рецесії глобального економічного середовища й транзитивності національної економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Збалансована система показників здобула вже досить широкого визнання та поширення. Серед зарубіжних науковців окрім власне творців концепції Д. Нортон, Р. Каплана, слід виділити праці таких вчених, як А. Томпсона, А. Гершуна, Г. Мінцберга, Дж. Стрікланда, Пола Р. Нівена, М. Г. Брауна та ін.. За останні роки в Україні було надруковано чимало публікацій та наукових статей з приводу застосування збалансованої системи показників та особливостей її

впровадження на українських підприємствах, зокрема таких авторів, як В. Смірнов, І. Височин К. Редченко, М.Кизин, О. Клименко, О. Чернега, та ін.

Метою дослідження є формування збалансованої системи показників як інструменту реалізації стратегії підприємства ринку соняшнику та соняшникової олії України.

Для досягнення заданої мети нами запропоновано вирішення наступних завдань:

- 1) Розглянути теоретичні та методологічні аспекти сутності збалансованої системи показників;
- 2) Провести фінансово-економічний аналіз ТОВ «ДЕЛЬТА ВІЛМАР СНД»
- 3) Дослідити сучасний стан ринку соняшнику та соняшникової олії України та виявити перспективи зростання ТОВ «ДЕЛЬТА ВІЛМАР СНД»
- 4) Встановити стратегічні цілі ТОВ «ДЕЛЬТА ВІЛМАР СНД» у розрізі блоків збалансованої системи показників та продемонструвати їх причинно-наслідковий зв'язок у вигляді стратегічної карти;
- 5) Виявити бізнес-процес, який впливає на розвиток ТОВ «ДЕЛЬТА ВІЛМАР СНД» першочергово та потребує вдосконалення;
- 6) Запропонувати заходи покращення діяльності ТОВ «ДЕЛЬТА ВІЛМАР СНД» у розрізі блоків збалансованої системи показників;
- 7) Визначити ефективність реалізації запропонованих шляхів удосконалення бізнес-процесу переробку шроту на ТОВ «ДЕЛЬТА ВІЛМАР СНД»

Об'єктом дослідження є реалізація стратегії на підприємстві.

Предметом дослідження є товариство з обмеженою відповідальністю «ДЕЛЬТА ВІЛМАР СНД».

До методів дослідження, які використовувалися під час написання

дипломної роботи, належать: фінансовий та економічний аналізи, статистичні методи порівняння та групування, схематичні та графічні методи. Для обробки статистичної інформації, створення таблиць, графіків та діаграм було використано програму Microsoft Office Excel.

Наукова новизна результатів магістерської роботи полягає в наступному: уточнено склад індикаторів за блоками збалансованої системи показників з урахуванням специфіки діяльності ТОВ «ДЕЛЬТА ВІЛМАР СНД».

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що теоретичні положення та методичні підходи, розроблені у магістерській роботі, доведено до рівня конкретних практичних рекомендацій щодо вдосконалення внутрішнього бізнес-процесу ТОВ «ДЕЛЬТА ВІЛМАР СНД», який забезпечить досягнення стратегічних цілей підприємства.

Інформаційна база дослідження представлена науковими публікаціями та монографіями вітчизняних та закордонних вчених, матеріалами періодичних публікацій, наукових конференцій, даними статистичної та фінансової звітності підприємства, матеріалами опитувань і анкетування персоналу.

Вихідними даними для дослідження і розробки поставлених задач були звітні матеріали ТОВ «ДЕЛЬТА ВІЛМАР СНД» за 2014-2017 роки, які відповідно були оброблені й узагальнені для одержання необхідних висновків і рекомендацій.

Структура магістерської роботи: вступ, три розділи, висновок, список використаних джерел з 72 найменувань.

ВИСНОВКИ

В ході дослідження було проаналізовано теоретичну сутність, визначено можливості практичного застосування збалансованої системи показників та отримані наступні результати:

1) Balanced ScoreCard (BSC) – це інструмент стратегічного управління та реалізації стратегії підприємства, на основі встановлення причинно-наслідкового зв'язку (балансування) між ключовими показниками ефективності чотирьох блоків (фінанси, клієнти, бізнес-процеси, навчання та розвиток персоналу);

3) Відповідно до BSC Каплана-Нортон виявлено ключові елементи BSC та встановлено, що у системі показників KPI повинно бути обов'язково представлено чотири блоки: фінансові індикатори, індикатори по клієнтах, по бізнес-процесах та навчанню і розвитку персоналу;

4) Згруповано набір індикаторів у розрізі блоків BSC Каплана-Нортон з урахуванням критеріїв відбору ключових індикаторів та специфіки діяльності ТОВ «ДЕЛЬТА ВІЛМАР СНД»;

5) Проведений фінансово-економічний аналіз господарської діяльності ТОВ «ДЕЛЬТА ВІЛМАР СНД» показав сталий розвиток підприємства на стадії зростання;

6) Розглянуті тенденції розвитку ринку соняшнику України показали перспективи зростання ТОВ «ДЕЛЬТА ВІЛМАР СНД»;

7) Сформульовано цілі діяльності ТОВ «ДЕЛЬТА ВІЛМАР СНД» за блоками BSC Каплана-Нортон, а саме: блок «Фінанси» - зростання прибутку; блок «Клієнти» - збільшити кількість договорів; блок «Бізнес-процеси» - застосування ефективних засобів комунікацій зі споживачами, постачальниками, конкурентами; блок «Навчання та розвиток» - підвищити мотивацію та продуктивність персоналу;

8) Розроблена стратегічна карта ТОВ «ДЕЛЬТА ВІЛМАР СНД» демонструє причинно-наслідковий зв'язок стратегічних цілей за блоками BSC

Каплана-Нортон;

9) Запропоновано заходи покращення діяльності у розрізі блоків BSC Каплана-Нортон та представлено у вигляді моделі BSC запропонованої авторами.

10) Запропонована система заходів по переробці шроту. Розраховано економічний ефект запропанованій заходів

Розроблена збалансована система показників для підприємства ТОВ «ДЕЛЬТА ВІЛМАР СНД», з одного боку, допоможе йому зорієнтуватися з головним напрямком, у якому повинно рухатися підприємство, а з іншого, розроблені стратегічні зміни забезпечать йому у довгостроковому періоді підвищення ефективності господарської діяльності та зумовить досягнення стійкої конкурентної переваги. Використання збалансованої системи показників забезпечує розрахунки не тільки «жорстких» (наприклад, дохід), а й «м'яких» (імідж компанії, задоволення працівників) показників ефективності діяльності підприємства, складання прогнозів на майбутнє, вірне визначення цілей, розробку заходів щодо оптимізації діяльності підприємства, залучає в цей процес співробітників і допомагає втілити в життя те, що задумали, тобто збалансована система показників є так само необхідною сучасним підприємствам як система навігації – літаку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

18. Каплан Роберт С., Нортон Дейвід П. Збалансована система показників. Від стратегії до дії. - 2-е изд.; пер. з англ. - М.: ЗАТ «Олімп-Бізнес», 2004. - 320с.
19. Каплан Р. С. Стратегічні карти. Трансформація нематеріальних активів у матеріальні результати / Р. Каплан, Д. Нортон. - М.: ЗАТ «Олімп-Бізнес», 2004. - 512 с.
20. Друкер П. Практика менеджменту. - М.: «Вільямс», 2007. - 400с.
21. Момот О.І. - Менеджмент якості та елементи системи якості Момот О.І.: Навч. посібник. — К.: Центр учбової літератури, 2007 — 368 с.
22. Блумфілд Ч. Впровадження збалансованої системи оціночних індикаторів: методологія Microsoft Balanced Scorecard Framework. [Електронний ресурс] / Ч. Блумфілд Офіційний опис. Корпорація "Insightformation, Inc.".- 2002. – 31с.
23. . Хорват П. Збалансована система показників як засіб управління підприємством / Хорват П // Проблеми теорії і практики управління. - 2000. - С. 108-113. № 4.
24. Каплан Роберт С., Нортон Дейвід П. Організація, орієнтована на стратегію. Як у новій бізнес-середовищі процвітають організації, які застосовують сбалансованню систему показників: Пер. з англ. - М.: ЗАТ «Олімп-Бізнес», 2004. - 416 с.
25. Літвак, Б. Г. Стратегічний менеджмент: підручник для бакалаврів / Б. Г. Литвак. - М.: Видавництво Юрайт, 2013. - 507 с.
26. Трофимов В.В. Інформаційні системи і технології в економіці та управлінні: підручник для бакалаврів / за ред. В. В. Трофімова. - 4-е вид., Перераб, і доп.- М.: Видавництво Юрайт, 2013. - 542 с.
27. Дмитрієва О. Збалансована система показників у стратегічному управлінні підприємствами в Україні та Угорщині / О. Дмитрієва // Вісник

Київського національного торговельно-економічного університету. – 2007.
– №2. – С. 21-28.

28. Гершун А. Технологии сбалансированного управления / А. Гершун, М. Горский. – М. : Олимп-Бизнес, 2005. – 415 с.

29. Кизим М. О. Збалансована система показників : монографія / М. О. Кизим, А. А. Пилипенко, В. А. Зінченко. – Х. : ВД "ІНЖЕК", 2007. – 192 с.

30. Смірнов В.В. Система збалансованих показників як ефективний інструмент об'єктивної оцінки діяльності підприємства / В.В. Смірнов, О.О. Клименко // Академічний огляд. - 2007. - № 2. - С. 97-102.

31. Григор'єва Т. І. Фінансовий аналіз для менеджерів: оцінка, прогноз: підручник для магістрів / Т. І. Григор'єва. - 2-е вид., Перераб. и доп. - М. : Видавництво Юрайт; ВД Юрайт, 2013. - 462 с.

32. Нивен Пол Р. Діагностика збалансованої системи показників: Підтримуючи максимальну ефективність / Пер. з англ.; [За наук. ред. М. Горського. – Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2006. – 256 с.

33. Ляковський О.О. Переваги та Недоліки збалансованої системи показників / О.О. Ляковська // Актуальні проблеми економіки. - 2008. - №7 (85). - С. 119-126.

34. Непрекліта Х. Kaplan R.S. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action/ R.S.Kaplan, D.P.Norton. - Boston (Ma., USA): Harvard Business School Press, 1996. – 304 p.

35. Привольнев Д. Сбалансированная система показателей: очередная панацея или рабочий инструмент топ-менеджера [Электронный ресурс] / Д. Привольнев. – Режим доступа: <http://www.citcity.ru/bi/news/11351/>

36. Малярець Л. М. Збалансована система показників в оцінці діяльності підприємства : монографія / Л. М. Малярець, А. В. Штереверя. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2008. – 180 с.

37. Малярець Л. М. Збалансована система показників як інструмент визначення стратегії підприємства в умовах кризи : монографія / Л. М. Малярець, О. В. Ачкасова. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2012. – 304 с.
38. Ampuero M. Solving the Measurement Puzzle: How EVA and the Balanced Scorecard Fit Together / M. Ampuero, J. Goranson, J. Scott // The Cap Gemini Ernst & Young Center for Business Innovation. Issue 2 «Measuring Business Performance». – 1998. – P. 45-52.
39. Мельник Ю.М. Застосування системи збалансованих показників на прикладі заводу «АКВАІЗОЛ» / Ю.М. Мельник, О.С. Савченко // Економічні проблеми стали розвитку: науково-технічна конференція викладачів, співробітників, аспірантів и студентів факультету економіки та менеджменту, 19-23 квітня 2010 р. - Суми: Вид-во СумДУ, 2010. - Ч. 3. - С. 138-139.
40. Нивен Пол Р. Збалансована Система Показників: Крок за кроком -максимальне підвищення ефективності і закріплення отриманих результатів / Р. Пол Нивен; пров. з англ. - Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2004. -328 с.
41. Момот Т. В. Розробка системи збалансованих показників оцінки діяльності акціонерного товариства / Т. В. Момот, О. А. Хренова // БІЗНЕС ІНФОРМ. - 2006. - № 6. - С. 119-122
42. Ляшенко Г. П., Дерев'янка В. М., Збалансована система показників необхідний інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємства (на прикладі нафтовидобувного підприємства) / Г. П.Ляшенко, В. М. Дерев'янка //Науковий вісник Національного університету ДПС України (економіка, право).-2014.- № 1. - С. 64.
43. ТІС ЗЕРНО очолив рейтинг найбільших зернових терміналів. [Електронний ресурс] / Рейтинг найбільших зернових терміналів. - Режим доступу.- <http://www.zernoua.info/news/6913.html>
44. Волкова Н.А., Чернишова Л.В. Методичні вказівки до виконання курсових робіт з курсу “Організація і методика економічного

аналізу” для студентів IV курсу денної форми навчання спеціальності “Облік та аудит” / Н.А. Волкова, Л.В. Чернишова // Одеса: ОДЕУ, ротапринт.- 2008 р. – 24 с.

45. Кириленко І.Г. Формування зернового ринку в Україні: стратегія розвитку / І.Г. Кириленко // Економіка АПК. - 2009. - №9. – С. 79-84., с. 81

46. .Худолій Л.М. Розвиток ринку зерна в Україні / Л.М. Худолій // Економіка АПК.- 1997. - № 9. - С. 59-66., с. 62

47. Державна служба статистики України. - Режим доступу.- <http://www.ukrstat.gov.ua/>

48. Урядовий Кур'єр. - Режим доступу.- <http://ukurier.gov.ua/uk/>

49. Міністерство аграрної політики та продовольства України. – Режим доступу. - <http://minagro.gov.ua/>

50. 33.Український клуб аграрного бізнесу» (УКАБ). - Режим доступу. - <http://ucab.ua/ua>

51. Оносова І.А. Проблеми експорту олії в контексті недосконалості сучасної інфраструктури зернового ринку України [Електронний ресурс] / І.А. Оносова. – Режим доступа: http://nauka.tsatu.edu.ua/print-journals-tdatu/13-1/13_1/26.pdf

52. . Калюжна О.В., Інфраструктура товарного ринку: [навч. посіб.] / О.В. Калюжна, В.Ф. Клочан, Т.Я. Іваненко, В.С. Кушнірук. – Миколаїв, 2012. – 284 с..

53. Ветлужских Е. В. Особенности BSC предприятий малого бизнеса // Управление компанией. 2006. № 3. С. 35-37.

54. Гершун А., Горский М. Технологии сбалансированного управления. М., 2005.

55. Каплан Р. С., Нортон Д. П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию: пер. с англ. М., 2003.

56. Кочнев А. Ф. С чего начать разработку сбалансированной системы. URL: <http://www.iteam.ru>

57. Курилова А. А. Построение сбалансированной системы

показателей как эффективного средства финансового механизма управления на предприятиях автомобильной промышленности // Корпоративные финансы. 2014. № 1(17). С. 55-67.

58. Мицкевич А. Структура сбалансированной системы показателей фирмы // Экономические стратегии. 2004. № 5. С. 132-137

59. Фридаг Х. Р., Шмидт В. Сбалансированная система показателей: пер. с нем. М., 2007

